

вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с. **5.** Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2002. – 256с. **6.** Бернет Дж. Маркетингові комунікації: інтегрований підхід / – СПб: Питер, 2001. – с.23-32.

Надійшла до редколегії 16.05.11

УДК 005.941

**Ю.В. КУЛЬБИТ**, аспірантка. ХНЕУ, Харків

## **АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті розглянута задача розробки та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, для чого розглянуті основні чинники, від яких залежить процес прийняття стратегічного рішення, а також його ефективність.

В статье рассмотрена задача разработки и принятия стратегических решений в условиях неопределенности, для чего рассмотрены основные факторы, от которых зависит процесс принятия стратегического решения, а также его эффективность.

In this article I consider the problem of development and strategic decision-making under uncertainty, what considered the main factors that affect strategic decision-making process and its effectiveness.

**Актуальність.** Підприємство є складною системою, що складається з безлічі підсистем. Питання прийняття стратегічних рішень є актуальним в силу того, що розширюються масштаби, кількість елементів і взаємозв'язків підсистем в організаційних системах. Ускладнення зв'язків між елементами системи викликає невизначеність у знанні реальної структури системи, що може бути пов'язано з так званим людським фактором, умисним або спеціальним спотворенням інформації.

Іноді визначення стратегічного рішення обмежують лише вибором можливого варіанта дій. Такий підхід збіднює зміст цієї категорії теорії менеджменту і не відповідає його сутності. Рішення завдання розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності є актуальним не тільки для окремо взятого керівника підприємства, але і для організації в цілому. Т. к. оптимізація діяльності керівника має стратегічно важливий вплив на перспективність діяльності самого підприємства.

У статті це актуальне завдання вирішується з використанням цілого ряду різноманітних факторів, від яких безпосередньо залежить, як приймаються рішення і наскільки ефективними вони будуть. Далі будуть розглянуті основні з них.

Особистісні оцінки керівника містять суб'єктивне ранжування важливості, якості і блага. Що стосується прийняття рішень особисті оцінки вказують бажаний напрямок при виборі між альтернативами дій. Важливо мати на увазі, що управлінські рішення побудовані на основі чийсь системи цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає його дії і впливає на ухвалення рішень.

Час і мінливе середовище. З плином часу ситуація зазвичай змінюється. Причому вона може мінятися настільки, що вироблені раніше критерії прийняття рішення стануть непридатні. Тому рішення потрібно приймати і втілювати в життя, поки інформація і допущення, на яких засновані рішення, не застаріли.

Інформаційні обмеження. Інформація необхідна для раціонального розв'язання проблем. Однак часом необхідна для прийняття хорошого рішення інформація недоступна або коштує дуже дорого. У вартість інформації варто включити час керівників і підлеглих, затрачений на її збір, а також витрати, пов'язані з обробкою й аналізом інформації, використанням послуг консультантів.

Поведінкові обмеження. Керівники можуть по-різному сприймати існування і серйозність проблеми. Це веде до неузгодженості і конфліктів у процесі прийняття рішення. Керівники можуть бути настільки перевантажені інформацією і поточною роботою, що не в змозі сприйняти існуючі можливості.

Середовище прийняття рішення. При прийнятті стратегічних рішень завжди важливо враховувати ризик, який характеризує визначеність у прогнозуванні результату. Рішення приймаються в різних обставинах ризику.

Визначеність. Рішення рідко приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Порівняно небагато які організаційні або персональні рішення приймаються в умовах визначеності. Однак найчастіше навіть елементи великих рішень можна розглядати як певні. Економісти-математики називають ситуації з наявністю визначеності детерміністськими.

Ризик. До рішень, що приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і зміню-

ється від 0 до 1. сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. При визначеності є лише одна альтернатива.

Невизначеність. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів. Це повинно буди, якщо вимагаючи обліку чинники настільки нові і складні, що про них неможливо отримати достатньо інформації. У результаті імовірність певного наслідку не можна передбачити з достатньою мірою достовірності. Невизначеність характерна для рішень, які доводиться приймати при швидко мінливих обставинах.

Стикаючись з невизначеністю, керівники, по-перше, намагаються отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему, по-друге, діють у відповідності з минулим досвідом, думками та інтуїцією і роблять припущення про імовірність подій [3] .

Базуючись на наведеному матеріалі можна зробити висновок, що рішення – це вибір альтернативи. Прийняття стратегічних рішень в організаціях має ряд відмінностей від вибору окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом. На характер прийнятих рішень величезний вплив має ступінь повноти і достовірності інформації, якою володіє менеджер. У залежності від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності (детерміновані рішення), ризику чи невизначеності (ймовірнісні рішення).

Комплексний характер проблем сучасного менеджменту вимагає комплексного, усебічного їхнього аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Ухвалення рішення – не одномоментний акт, а результат процесу, що має певну тривалість і структуру. Процес прийняття рішень – циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації.

Результатом вирішення поставленого завдання є рішення актуального завдання розробки та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Був запропонований підхід до прийняття обґрунтованого стратегічного рішення, з урахуванням низки найбільш значущих чинників. Застосування такого пі-

дходу дозволить керівникам приймати більш обґрунтовані, а отже, більш ефективні стратегічні рішення.

**Список літератури:** 1. Фоломкіна І.С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Електронний документ.- [Режим доступу].- <http://intkonf.org/ken-folomkina-is-osoblivosti-priynyattya-strategichnih-rishen-v-umovah-riziku-ta-neviznachenosti>. 2. Балдин К.В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М. : Гардарики, 2005. – 285 с. 3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі // Електронний документ.- [Режим доступу].- <http://bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>

*Надійшла до редколегії 16.06.11*

УДК 659.3

**И.В. ЛИННИК**, студентка, НТУ «ХПИ», Харьков

**В.А. СОКОЛЕНКО**, канд. экон. наук, проф., НТУ «ХПИ», Харьков

### **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье рассмотрена взаимосвязь между социальной ответственностью и корпоративным управлением. Обоснована необходимость документально оформлять нефинансовые отчёты наряду с финансовыми.

У статті розглянутий взаємозв'язок між соціальною відповідальністю й корпоративним управлінням. Обґрунтовано необхідність документально оформляти нефінансові звіти на ряді з фінансовими.

Intercoupling is considered in article between social responsibility and corporate management. Motivated need documentary to arrange disfinancial reports on row with financial.

**Постановка проблемы.** Качество управления исследуется с разных позиций и точек зрения. Как правило, учитываются только финансовые показатели, оценивающие умение вести бизнес с повышением капитализации. Но на сегодняшний день в Украине также встаёт вопрос о корпоративном управлении и аспектах его успешности. В частности всё более популярным становится вопрос социальной ответственности корпораций в разрезе долгосрочной устойчивости компании.

**Цель статьи.** Проанализировать и утвердить свою позицию на счёт включения аспекта социальной ответственности в понятие корпоративного управления и доказать необходимость документально оформлять нефинансовые отчёты наряду с финансовыми.

**Изложение.** Для начала уточним, что корпоративное управление и управление компанией – это разные вещи. Управлением занимается менеджмент предприятия, тогда как корпоративное управление – более глубокое понятие,